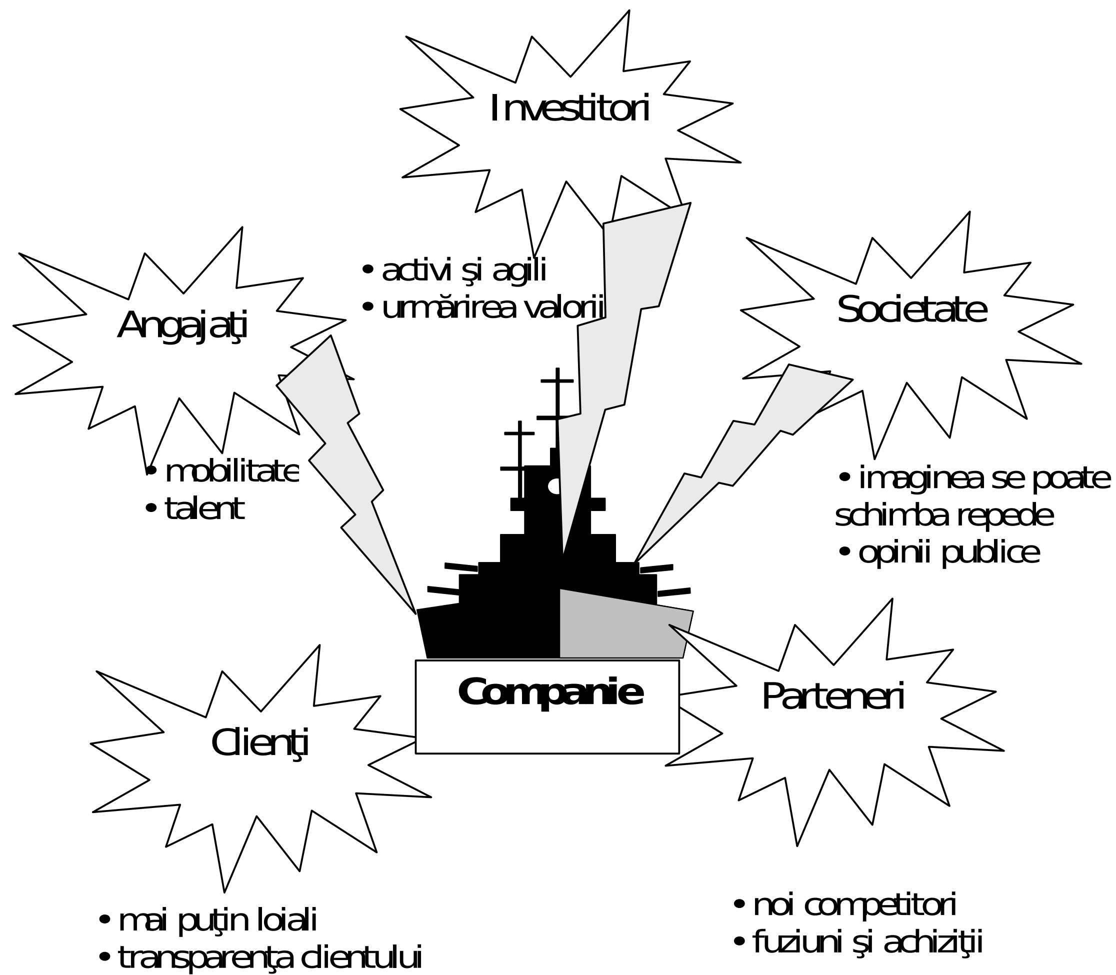
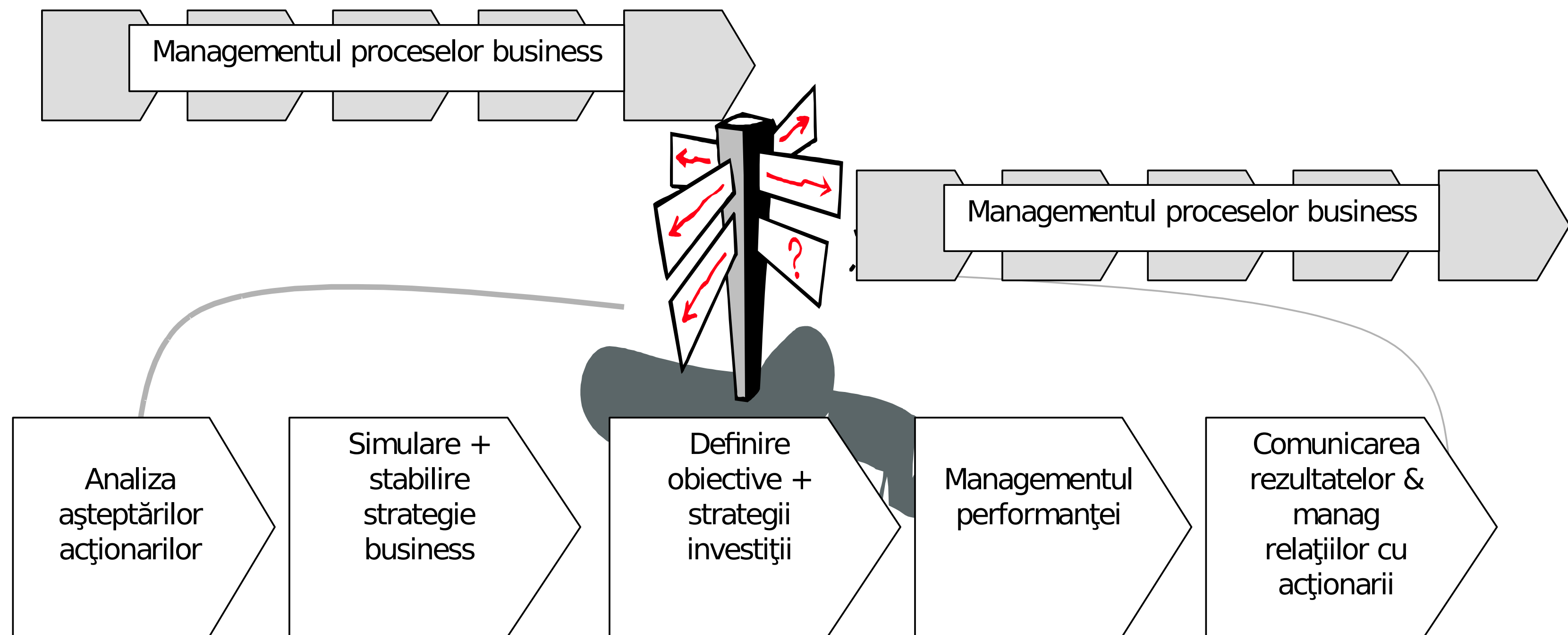
Capitolul 3
Groupware şi management

Internetul este tehnologia fondatoare a unei revoluţii economice: aceea a informaţiei.
Este ceea ce Manuel Castells numeşte "capitalismul informaţional".
Dematerializarea devine un fenomen pe care nu suntem pregătiţi să-l acceptă
Ştiinţa conducerii este prima care va trebui să evolueze…



Cum să supravieţuieşti în noua economie (preluare şi adaptare după mySAP.com



Procesul de management strategic (preluare şi adaptare după mySAP.com)

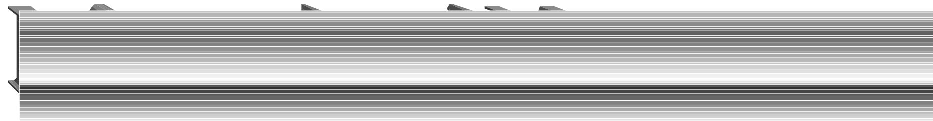
NTI facilitează partajul informaţional şi optimizează fluxurile informaţionale sau de cunoştinţe. Datorită lor, au apărut forme de management bazate pe cunoaşterea şi inteligenţa colectivă (excelenţa în afaceri, sistemul de management prin obiective, managementul total al calităţii, reengineering etc.).

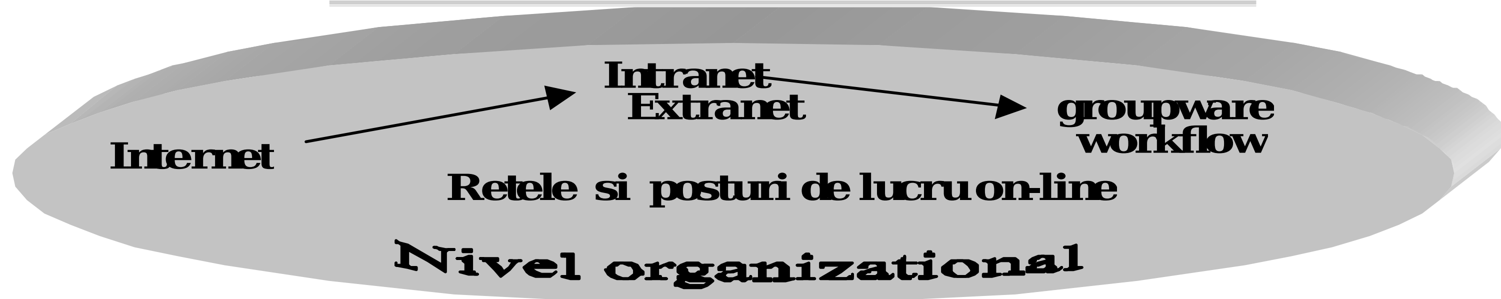
Evoluţia a fost posibilă datorită:

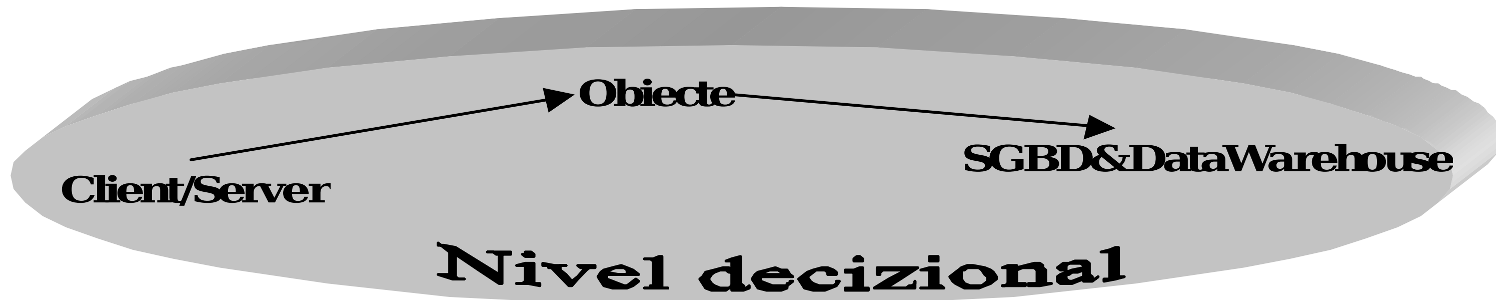
- *tehnologiilor pentru sprijinirea organizaţiilor*: groupware, GED, workflow, publicaţii electronice, intranet/internet, CD-ROM, agenţi inteligenţi, sisteme de modelare a experţilor;

- *apariţia unui set de noi concepte*: capitalizarea, managementul şi gestiunea strategică a cunoştinţelor, inteligenţa colectivă, întreprinderea care învaţă, knowledge management;

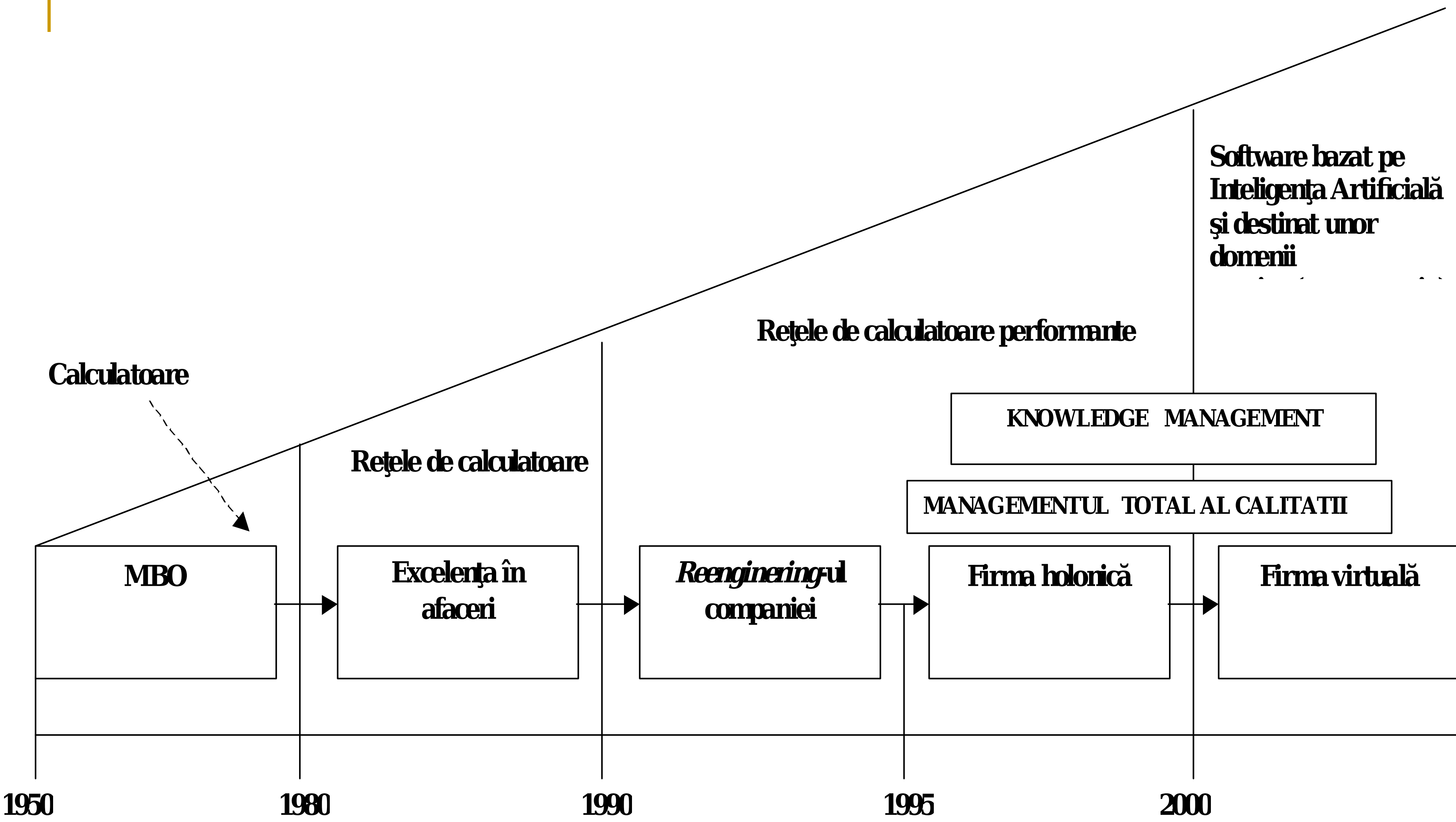
- *dezvoltarea unor dispozitive specifice*: knowledge ressource center




Intranet
Extranet
groupware
workflow
Internet
Retele si posturi de lucru on-line
Nivel organizational


Obiecte
SGBD&DataWarehouse
Client/Server
Nivel decizional


Afaceri pentru
consum
Afaceri electronice
Business to Business
Comert si Internet
Comert electronic
Nivelul pietei firmei



Software bazat pe Inteligenţa Artificială şi destinat unor domenii
Reţele de calculatoare performante
Calculatoare
KNOWLEDGE MANAGEMENT
Reţele de calculatoare
MANAGEMENTUL TOTAL AL CALITATII
MBO
Excelenţa în afaceri
Reengineering-ul companiei
Firma holonică
Firma virtuală
1950
1980
1990
1995
2000

Teoria excelenţei în afaceri a fost dezvoltată de americanii *Peters* şi *Waterman* care au studiat evoluţia, într-un interval de 30 de ani (1960-1980), a 62 (iniţial) - 43 (final) de mari
np.
americane cu obiecte de activitate variate: tehnologie de vârf, bunuri de consum, servicii etc. (câteva exemple semnificative: *Digital Equipement, Hewlett-Packard, IBM,*
ROX,
Johnson & Johnson, Procter & Gamble,General Motors).

- crearea unui climat favorabil acţiunii rapide şi eficiente, în cadrul organizaţiei;
- activitatea organizaţiei este orientată către client;
- procesul de inovare permanentă a salariaţilor este stimulat prin diverse mijloace (premii, sprijinirea inventivităţii, tolerarea unor erori);
- căutarea şi aplicarea unor noi metode de motivare a tuturor salariaţilor;
- organizaţia este condusă după o filosofie bazată pe credinţa comună a membrilor ei în câteva valori cheie: a fi cel mai bun, importanţa muncii bine făcute, credinţa în calitate et
- firma dezvoltă doar acele afaceri/domenii care sunt cunoscute şi stăpânite foarte bine;
- structurile organizatorice sunt simple, flexibile şi dinamice;
- în gestiunea curentă a afacerii este promovat principiul “centralizare simultan cu
- descentralizare”.

Succesul în afaceri (excelenţa în afaceri) este catalizat prin implementarea în organizaţie sistemului de management prin obiective (MBO).

temul MBO reprezintă o concepţie unitară despre conducerea organizaţiei, prin care se finesc în comun şi se integrează obiectivele individ-organizaţie spre un singur scop, iar recierea contribuţiei fiecăruia se bazează pe rezultate măsurate periodic.

ăsături

- biectivele firmei ţin cont de doleanţele membrilor organizaţiei, prin participarea acestora stabilirea lor;
- sigură, pe ansamblul organizaţiei, o motivare specifică, ce poate acţiona ca un instrument ntrol indirect;
- u face abstracţie de motivarea generală şi de instrumentele consacrate de motivare a ind nivel organizaţional;
- avorizează procesul comunicării în întreaga organizaţie;
- une un accent deosebit pe rezultatele concrete obţinute de manageri şi alţi salariaţi;
- onduce la identificarea domeniilor de interes vital, atât pe ansamblul organizaţiei, cât şi pe care post din structura sa;
- ste flexibil în aplicare;
- avorizează dezvoltarea unor stiluri eficace de management pe toate nivelurile ierarhice;
- onduce la schimbarea atitudinii salariaţilor şi impune treptat un nou “mod de viaţă”.

ia *Managementului Total al Calităţii:* organizaţia ca un set de procese cu furnizori şi ţi interni şi externi orientate spre îndeplinirea cererilor clienţilor externi.
nula propusă de TQM constă în înglobarea calităţii în etapele primare şi nu în activităţile le de inspectare, control sau de asigurare a calităţii. Filosofia de bază a teoriei este entivă şi nu curativă: înglobarea calităţii în produs/serviciu şi nu corectarea defectelor ă ce acestea au apărut deja. În aceste condiţii, importanţă acordată consumatorului este rşitoare.

ntajele potenţiale ale TQM include creşterea veniturilor, mărirea pieţei şi reducerea cheltui erate de activităţile de control şi remediere. Avantajele sunt obţinute numai dacă se adopt uri corespunzătoare în plan investiţional şi organizatoric.

diţiile cheie ale succesului în acest domeniu sunt următoarele:
plicarea hotărâtă a conducerii manageriale superioare;
centul puternic pus pe comunicarea cu forţa de muncă;
bunătăţirea şi restructurarea comunicării şi cooperării în plan orizontal între compartiment
canisme solide de implicare a angajaţilor;
ijin şi asistenţă corespunzătoare angajaţilor;
ntificarea standardelor de calitate specifice;
mularea unui program pentru îndeplinirea tuturor obiectivelor firmei;
zvoltarea unor aptitudini specifice domeniului relaţiilor cu publicul etc.

REENGINERING-ul organizaţional

Michael Hammer şi James Champy au devenit celebri supunând atenţiei specialiştilor o nouă teorie ce prevede *reproiectarea radicală a proceselor, organizării şi mentalităţii din întreprinderi*, fenomene incluse în sintagma (la modă în zilele noastre) de *REENGINEERING*

gineering nu caută să îmbunătăţească activitatea întreprinderilor prin perfecţionări treptat apid cu 10 procente într-un loc, mai ieftin cu 20 de procente în alt loc. Obiectivul este un s tiv în performanţe - îmbunătăţiri de 100 % şi chiar de 10 ori mai mult, care se pot obţine p se şi structuri cu totul noi.

acestui fenomen constă în abandonarea majorităţii noţiunilor de bază pe care este constr eprindere modernă. Lucrătorii şi managerii de azi sunt prizonierii unei teorii învechite cu p anizarea muncii - teorii ce datează de la începuturile revoluţiei industriale.

e idei: diviziunea muncii, necesitatea controalelor meticuloase, ierarhia managerială - nu r valabile într-o lume de competiţie globală şi în continuă schimbare. *Hammer* şi *Champy* luc noţiunea de orientare spre procese, concentrare asupra activităţilor care creează valoa u client şi regândirea lor de la început la sfârşit.

răsăturile *reengineering*-ului sunt următoarele:

realizează schimbarea “la faţă” a unităţilor de lucru, de la departamente funcţionale la chipe de proces,
atributele diferitelor posturi se schimbă: se trece de la executarea unor operaţii simple la l ultidimensionale,
rolul oamenilor nu mai este acelaşi, ei trec de la subordonare la putere de decizie,
sensul pregătirii cadrelor se schimbă, de la calificare la educaţie,
măsurarea performanţelor şi stabilirea recompenselor se concentrează nu atât pe activitat e rezultate,
se aplică alte criterii de avansare (promovare), se trece de la performanţă la abilitate,
rolul managerilor se schimbă - din supraveghetori devin mentori,
structurile organizaţionale se aplatizează,
poziţia şefilor nu mai este aceeaşi: din constatatori de rezultate devin lideri

ganizaţii holonice

ncepţia holonică asupra sistemelor presupune integrarea a două sau mai multe sisteme tonome în cadrul unui sistem de referinţă. Firma holonică se constituie prin integrarea a do u mai multe companii autonome într-o reţea, urmărind două criterii fundamentale:

lienţii comuni sunt cei care stabilesc obiectivele reţelei de companii;

rodusele sau serviciile firmelor autonome se află la standardul de perfect sau excelent.

emul holonic de afaceri este în primul rând un sistem în care sistemul de management est terializat în timp real în totalitate prin computere… Prin urmare reţeaua holonică este prim em de afaceri ce depinde cu adevărat de cele mai moderne tehnologii informatice

eaua holonică favorizează exploatarea cunoaşterii ca un nou tip de resursă. Informaţia dev nctiv “nou” care este disponibil în mod liber pentru toţi. Funcţionarea şi prosperitatea firme onice pot fi explicate numai prin exploatarea generalizată a informaţiei/cunoaşterii – prin rmediul tehnologiei informatice – ca resursă a viitorului.

Knowledge Management

agementul cunoştinţelor (Knowledge Management - KM) este un ansamblu asociat de rumente informatice de comunicare şi de metodologii care permit structurarea, valorificare sponibilitatea informaţiei în forma cunoştinţei;
samblul proceselor de valorificare a activităţii şi competenţei întreprinderilor bazate pe ulaţia şi capitalizarea cunoştinţelor generate de utilizarea NTI.

urnizează cadrul necesar integrării noilor concepte strategice şi manageriale apărute în ul e ani (competenţele cheie ale întreprinderii, competenţele individuale, reengineering-ul nizaţional şi organizaţia care învaţă – *learning organisation*).

pul său de interes este extrem de larg:
erenţiază nu numai datele întreprinderii ci se ocupă şi de cele care vin din exterior,
rifică care sunt informaţiile utile şi inutile,
scoperă cunoştinţele acţionabile, care sunt întradevăr necesare creării şi menţinerii mpetenţelor cheie ale întreprinderii.

tica KM sprijină succesul unei organizaţii cu şapte pârghii:
noştinţele întreprinderii se deplasează către clienţi,
noştinţele se regăsesc în produse şi servicii,
noştinţele umane din cadrul întreprinderii ţin de capitalul uman,
noştinţele conţinute în procese sunt capitalizate,
earea memoriei organizaţionale,
pitalizarea cunoştinţelor transferate între persoane (memoria tranzacţională),
noştinţele au statutul de active imateriale.

nagementul cunoştinţelor şi competenţelor structurează şi valorifică munca în reţea şi stă l
voltării strategice a întreprinderii în economia inteligenţei. Concret, se sprijină pe intranet,
upware, constituirea unei memorii de experienţă colectivă, utilizarea agenţilor inteligenţi,
ogăţirea experienţei etc.

wledge Management este un melanj:

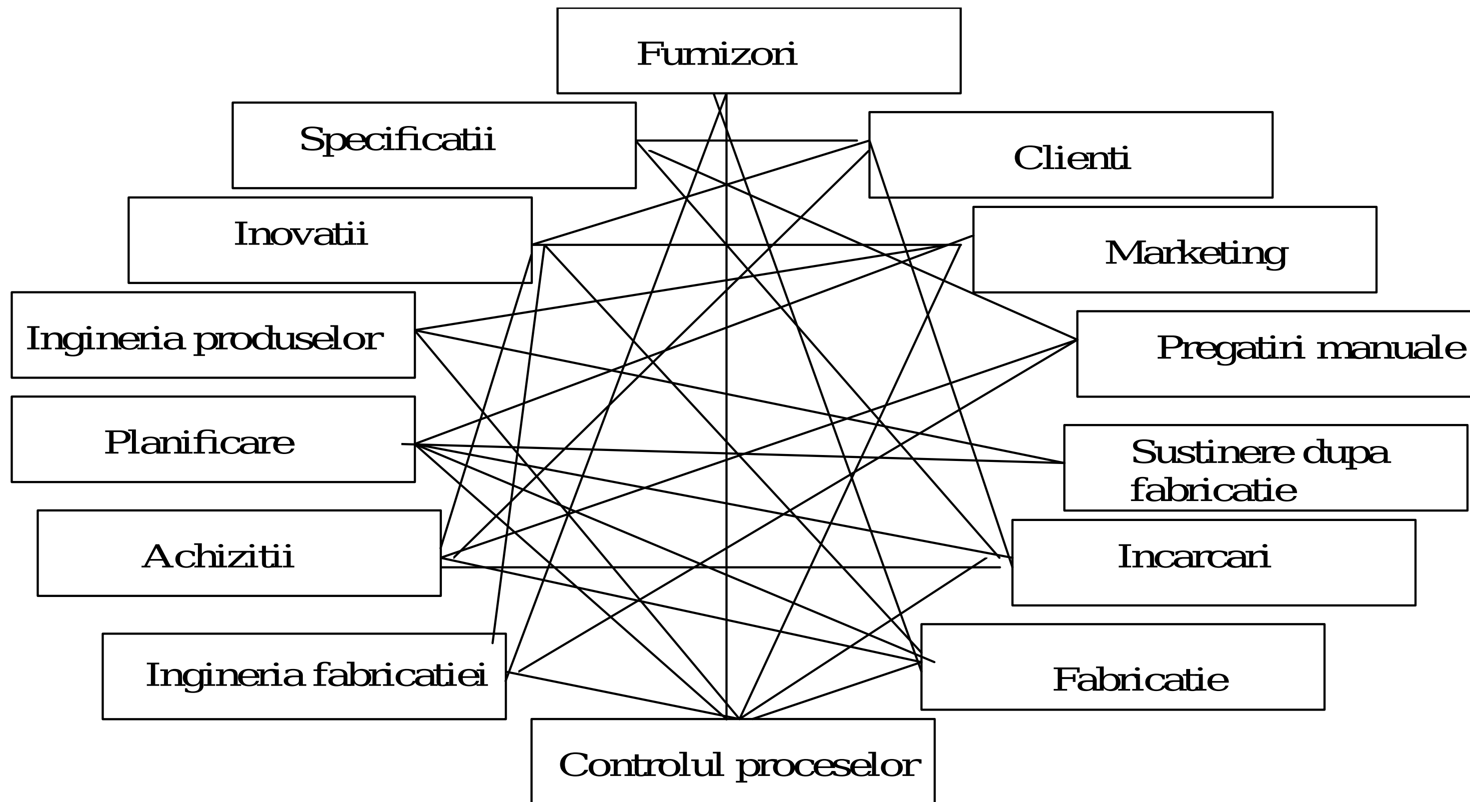
hnologie. Procesul de inovare, orientare şi valorificare a tehnologiilor informaţionale asig
pândirea eficientă a KM în cadrul întreprinderilor.

anagementul. Consilieri, studii şi formări profesionale în KM, transferul cunoştinţelor,
lementarea KM în cadrul întreprinderii, gestiunea cunoştinţelor şi a sarcinilor în KM, recruta
sonalului pentru profesii noi;

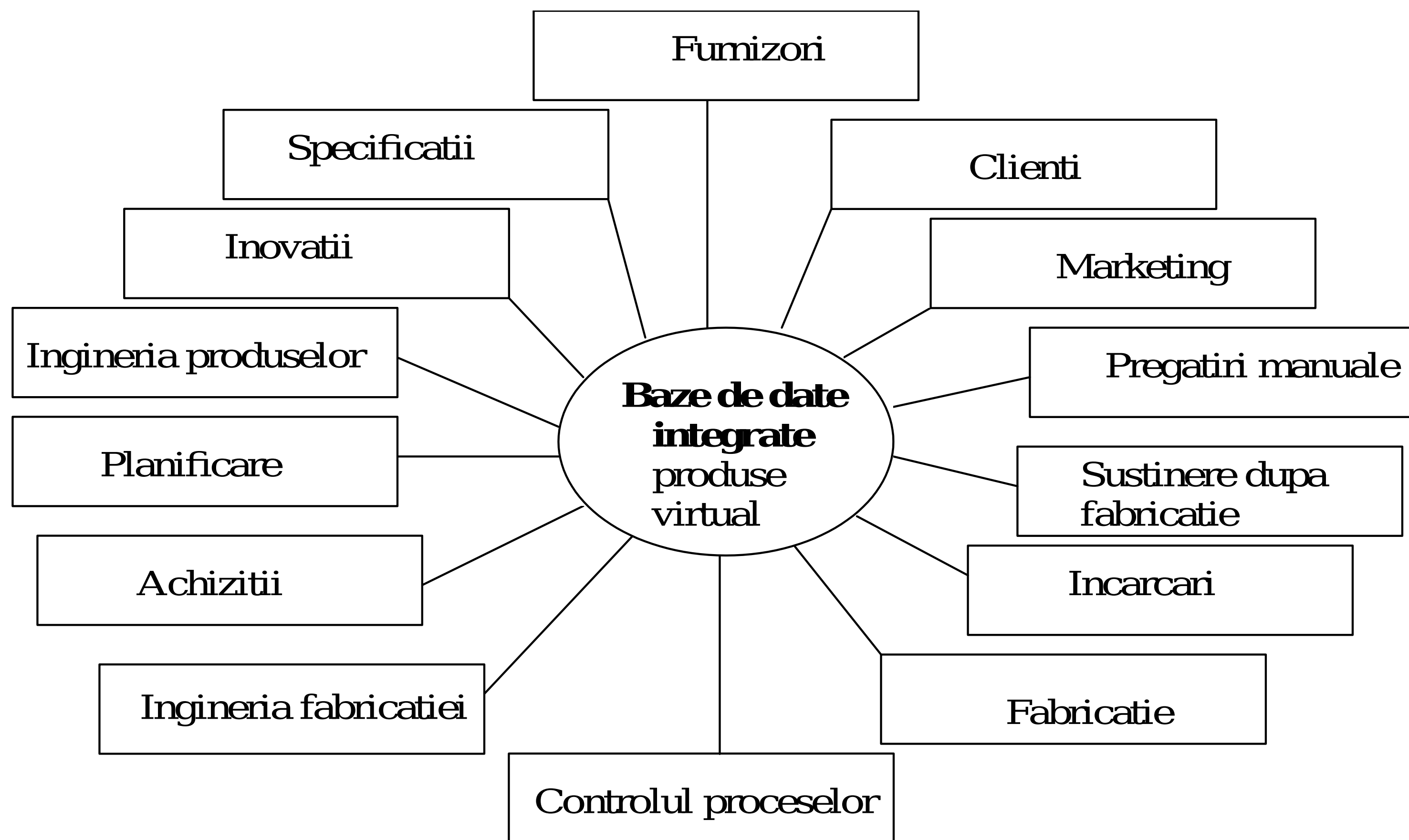
anagement informaţional. Cercetarea şi difuzarea informaţiilor după 3 axe de transform
ţinut de cunoştinţe strict necesare nevoilor organizaţiilor, conţinut pe tema Knowledge
nagement, conţinut şi metode pentru întreprinderea care învaţă

proiect=obiective de atins=costuri + beneficii	
Costuri calculate pe trei paliere: • partajarea unei informaţii • întregirea unei informaţii • elaborarea în comun a informaţiei.	**Beneficii** raportate pe două nivele: • tangibil: valoarea prezentă: cash-flow • intangibil: valoarea viitoare, inovare, adaptabilitate, realizare
7 categorii 1. capturarea şi reutilizarea cunoştinţelor structurate (codificare) 2. capturarea şi oferirea de lecţii prin care este împărtăşită experienţa, 3. indentificarea surselor şi reţelelor de expertiză 4. cartografierea cunoştinţelor necesare ameliorării performanţelor 5. măsurarea şi administrarea valorii economice a cunoaşterii 6. sintetizarea şi partajarea cunoştinţelor externe, 7. integrarea cunoaşterii (gestiunea ei) în procese şi produs	*7 categorii* 1. reducerea timpului proceselor desfăşurate în cadrul firmei 2. reducerea costurilor pe procese 3. utilizarea (eficientă) şi reutilizarea activelor intelectuale 4. ameliorarea eficienţei funcţiunilor, 5. creşterea reactivităţii, adaptarea întreprinderii la schimbare, 6. creşterea valorii produselor şi serviciilor existente, 7. crearea produselor, serviciilor şi proceselor

Organizaţia virtuală



Fluxul informaţional dintr-o întreprindere virtuală



Partajarea datelor în cadrul întreprinderii virtuale

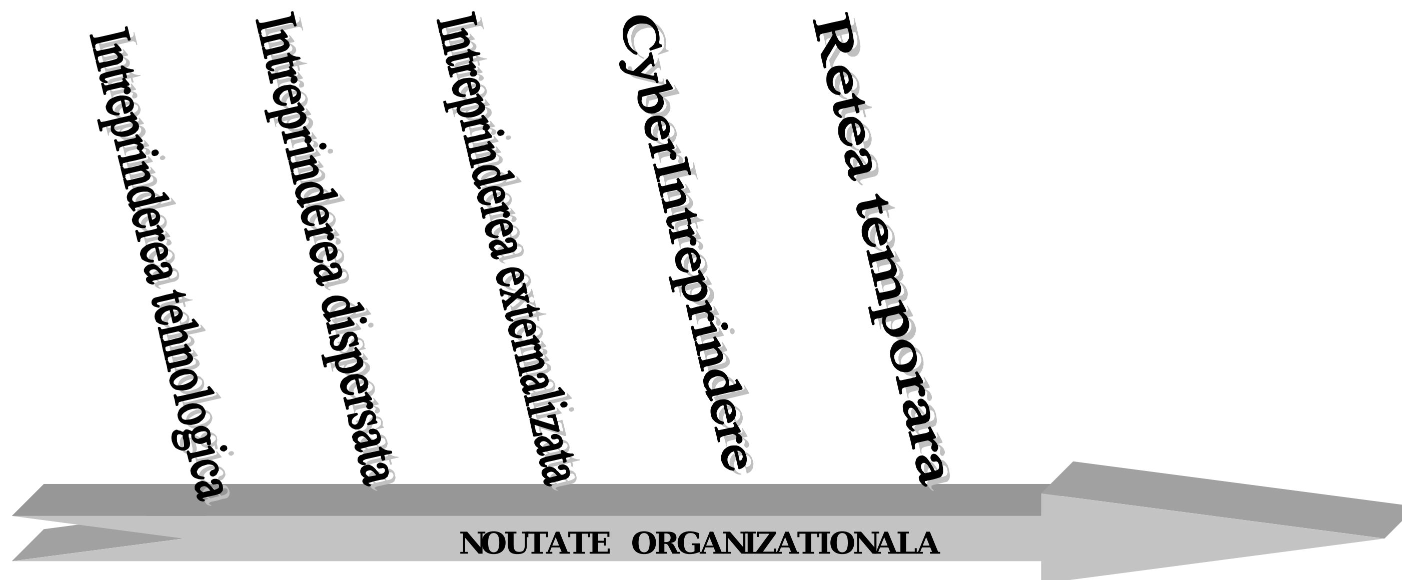
ATRIBUTE GENERALE
Globalizare – Hyperflexibilitate, adaptabilitate-Ameliorare continuă-Toleranţă pentru incertitudine

CARACTERISTICI STRUCTURALE
Structură plată Frontiere permeabile
Descentralizare Absenţa frontierelor interne
Reţea Frontiere externe volatile
Auto-organizaţie Coerenţă între structuri şi procese de lucru

PRELUCRAREA INFORMAŢIEI
Integrarea tehnologiilor de telecomunicaţii
Organizaţie electronică

CONCEPŢIA ASUPRA POSTURILOR DE LUCRU
Responsabilitatea individului şi a grupurilor (autocontrol, intrapreneurship)
Învăţare continuă
Lucru interfuncţional, prin echipe

MANAGEMENT
Leadership fără control: mai puţine directive, evaluări, mai multe falicitări, dezvoltarea comunicării şi a lucrului în reţea
Toleranţă pentru ambiguitate, încredere în indivizi


Conceptii referitoare la organizatiile virtuale
Intreprinderea tehnologica
Intreprinderea dispersata
Intreprinderea externalizata
CyberIntreprindere
Retea temporara
NOUTATE ORGANIZATIONALA




1. Întreprinderea virtuală: firmă tehnologică

anizaţia virtuală este firma care utilizează NTI în scopul eficientizării canalelor de creare a valorii.

anal de creare a valorii este compus, esenţial, din 2 tipuri de activităţi:
ctivităţi principale: logistica internă, producţie, logistica externă, comercializare
zări, servicii;
ctivităţi de susţinere: aprovizionare, dezvoltare tehnologică, gestiunea resurselo
ne şi servicii administrative şi de gestiune.

Activităţi principale:

nivelul *producţiei*, NTI (prin instrumente de tip CAM/CAD, robotică, Intranet) elerează procesul industrial şi favorizează comunicarea, prin medii electronice, pecificaţiilor de producţie între cercetători (inovatori) şi între ingineri,

entru *comercializare şi vânzări* (serviciile de marketing), NTI (Internet, EDI etc.) ţin telemarketingul şi analiza de piaţă,

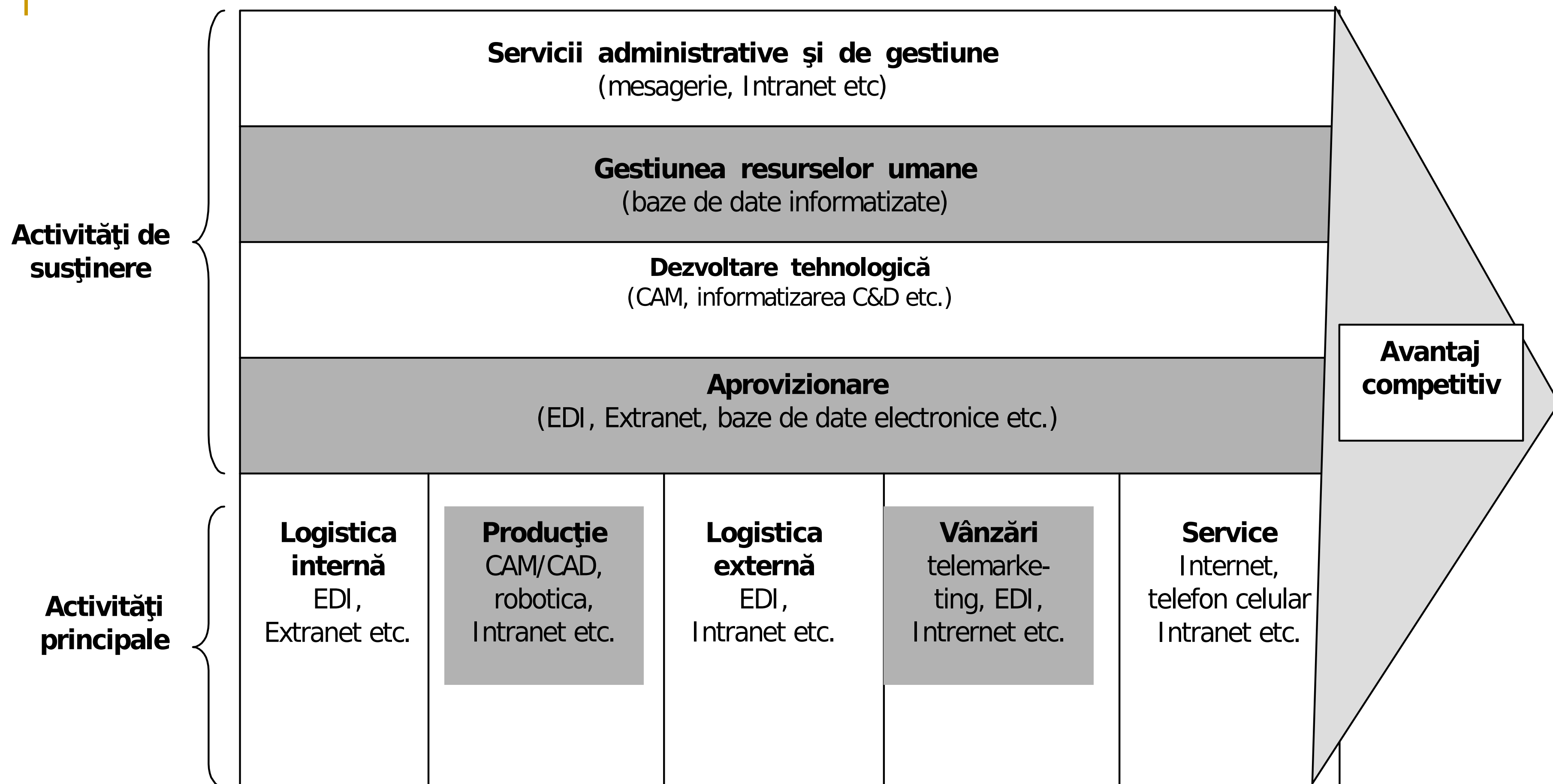
entru serviciul <<*după vânzări*>>, NTI (telefon celular, Internet, Intranet, porta .) aduc un plus de comoditate şi eficienţă.

Activităţi de susţinere:

a nivelul *dezvoltării tehnologice*, NTI (CAM în principal) contribuie la utomatizarea conceperii şi la informatizarea integrală a cercetării/dezvoltării,

din punct de vedere al *gestiunii resurselor umane*, implementarea bazelor e date informatizate îmbunătăţeşte considerabil funcţiile corespunzătoare acestu erviciu (recrutare personal, afectarea personalului, formare profesională, numerare etc.)

a nivelul *serviciilor administrative şi de gestiune*, tehnologiile Intranet şi chat eră posibilitatea unei comunicări excelente între membrii întreprinderii. stemele Internet, Intranet şi Extranet sprijină managerii în elaborarea strategiilo e conducere.



Servicii administrative şi de gestiune
(mesagerie, Intranet etc)
Gestiunea resurselor umane
(baze de date informatizate)
Dezvoltare tehnologică
(CAM, informatizarea C&D etc.)
Aprovizionare
(EDI, Extranet, baze de date electronice etc.)
Activităţi de susţinere
Logistica internă
EDI,
Extranet etc.
Producţie
CAM/CAD,
robotica,
Intranet etc.
Logistica externă
EDI,
Intranet etc.
Vânzări
telemarke-
ting, EDI,
Intrernet etc.
Service
Internet,
telefon celular
Intranet etc.
Activităţi principale
Avantaj competitiv

Definirea organizaţiei virtuale ca firmă tehnologică îi conferă acesteia o caracteristică de bază care o diferenţiază de organizaţia clasică.

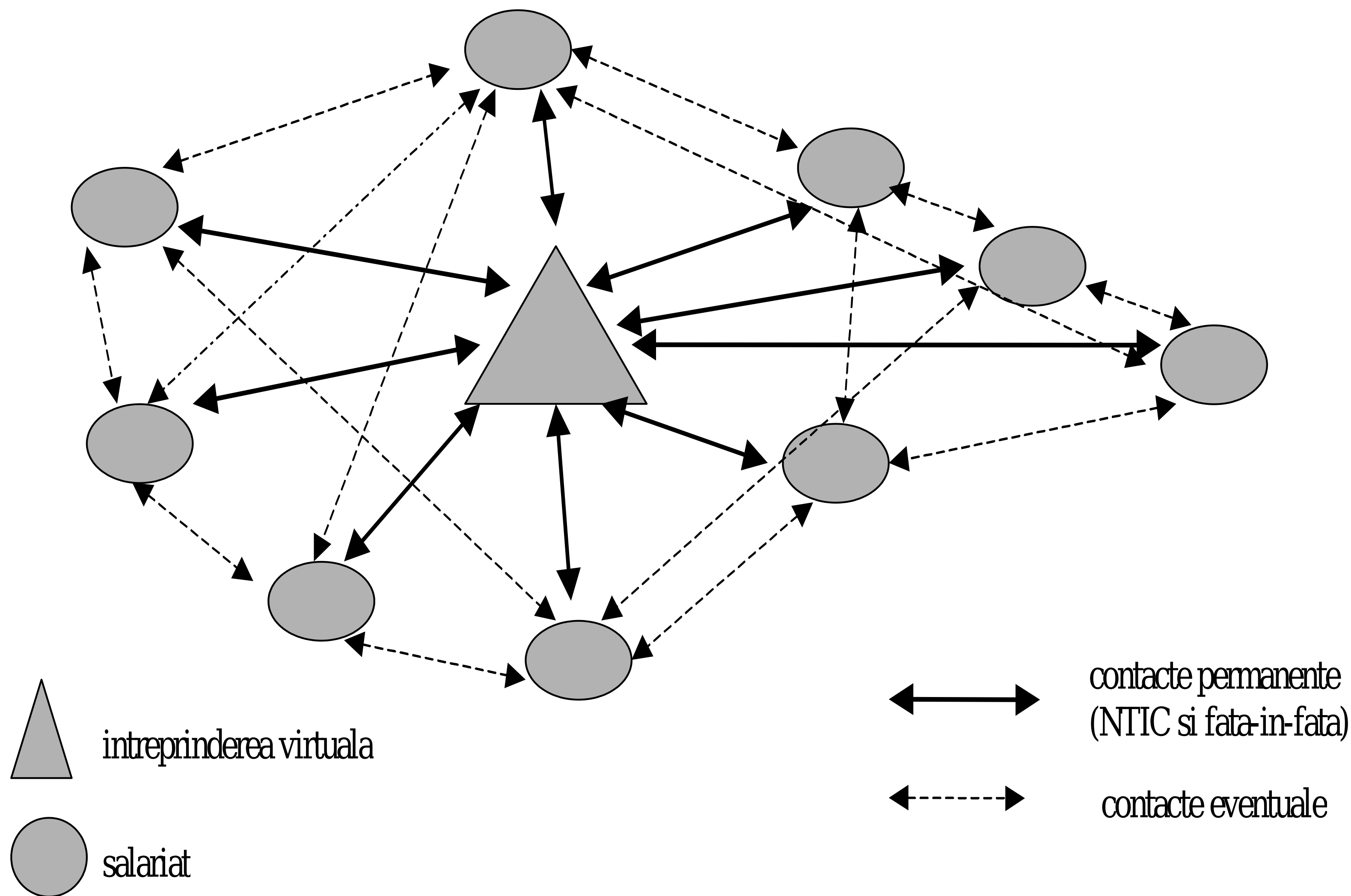
Evident, este vorba despre nivelul de dezvoltare tehnologică.

Tehnologia este cea care permite virtualizarea tuturor activităţilor unei organizaţii.

2. Întreprinderea virtuală: firmă dispersată geografic

Această concepţie asupra organizaţiei virtuale se bazează pe mobilitatea spaţio-temporală a angajaţilor întreprinderii: distanţierea este posibilă numai datorită recentelor dezvoltări a NTI.

O definiţie tipică a organizaţiei virtuale consideră că *întreprinderea virtuală este o organizaţie distribuită geografic a cărei membri sunt legaţi de un interes comun, urmăresc un obiectiv pe termen lung şi care comunică şi îşi coordonează munca prin intermediul NTI*.



intreprinderea virtuala
salariat
contacte permanente
(NTIC si fata-in-fata)
contacte eventuale

Definită astfel, întreprinderea virtuală apare ca o întreprindere care trece dincolo de limitele tradiţionale ale canalelor valorice dintre furnizori, fabricanţi şi utilizatorii finali ai produsului sau serviciului rezultat şi în care munca este descentralizată.

Datorită NTI (în principal, mesageriei electronice şi videoconferinţelor) membrii întreprinderilor pot să lucreze la domiciliu, din sediile clienţilor, din cele ale furnizorilor sau dintr-un telecentru etc.

Favorizează lucrul indiferent de limitele temporale şi spaţiale.

ilizarea intensă a mesageriei în cadrul organizaţiei virtuale conferă comunicaţiil
esfăşurate de întreprindere un grad ridicat de informalitate.

Rezultatul este lipsa lipsa regulilor şi procedeelor formale care să ofere norme clare de transfer şi partaj informaţional în acest tip de întreprindere.

Datorită acestui fapt organizaţiile virtuale sunt, de obicei, non-ierarhice şi descentralizate.

Într-un asemenea context, *încrederea devine o variabilă de maximă importanţă*. Încrederea favorizează dezvoltarea de relaţii sigure şi durabile între persoane care se întâlnesc foarte rar sau poate niciodată faţă în faţă.

3. Întreprinderea virtuală: firmă externalizată

Externalizarea proceselor economice are loc atunci când o întreprindere încredinţează managementul şi optimizarea unei funcţiuni (precum aprovizionarea ori gestiunea debitorilor) unui furnizor specializat, care va derula activităţile din cadrul acesteia, pe baza unui set prestabilit de indicatori de performanţă.

Funcţiunile externalizate sunt, în general, funcţii periferice. Funcţiunile cheie (cele care generează direct avantajul competitiv al unei firme) sunt dezvoltate în interiorul firmei.

Nu s-a elaborat încă un studiu complet de evaluare a fenomenului BPO, dar Gartner Group estimează că veniturile pieţei BPO se vor tripla în 2006 faţă de 1999, ajungând la 301 mld. USD.

Evoluţia externalizării

Întreprinderea virtuală

Cercetare/ Dezvoltare

Finanţe

Producţie

Marketing

Sistem informaţional

Document

Distribuţie

Securitate

Restaurare

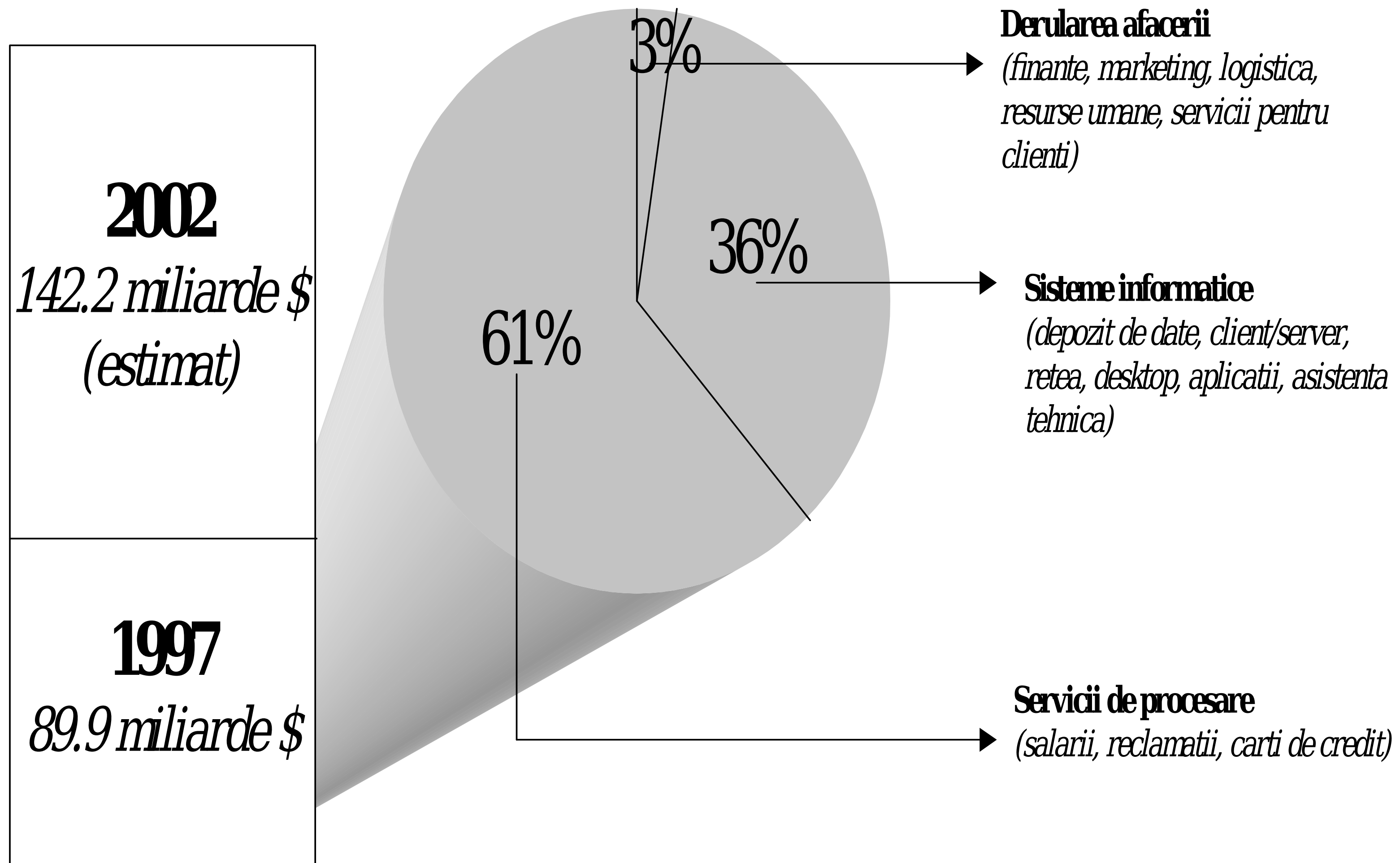
Curăţenie

Întreprinderea integrată

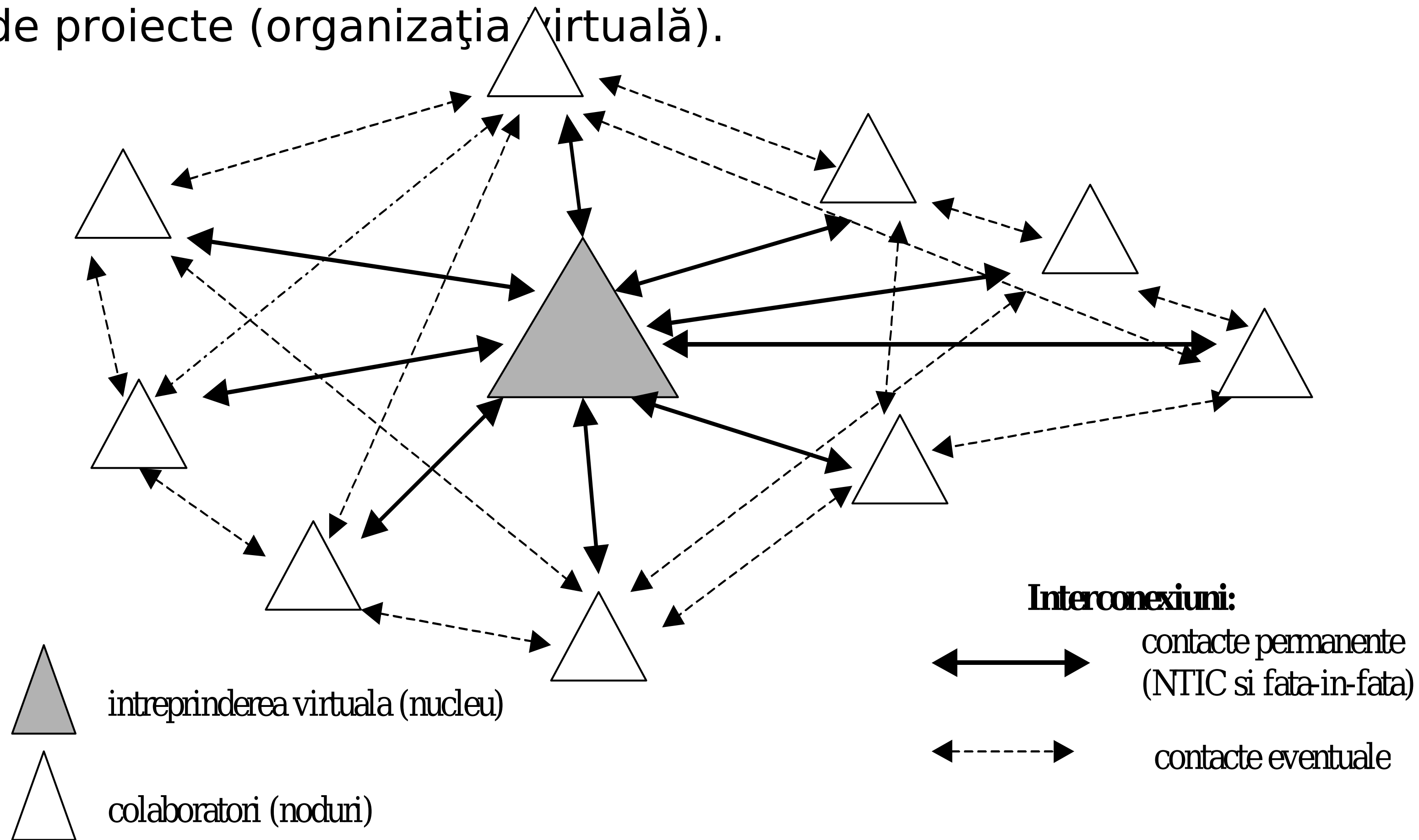
Timp

De la întreprinderea integrată la întreprinderea virtuală, evoluţia funcţiunilor externalizate (sursa: Nizar, B., Zhan, S.,
ur une meilleure comprehension de l'organisation virtuelle, IX-ieme Conference Internationale de Management Strategique, AIMS 2000, Montpel

Cheltuieli ale firmelor pentru externalizare



Structura organizaţiei virtuale poate fi reprezentată printr-un ansamblu de *noduri* (întreprinderi membre) şi de *interconexiuni*, în principal electronice, toate legate la un *nucleu central* care reprezintă organizaţia generatoare de proiecte (organizaţia virtuală).



Pentru adepţii acestei concepţii, *NTI reprezintă esenţa şi catalizatorul organizaţiei virtuale*. De fapt, dezvoltarea reţelelor informaţionale şi de comunicaţii permit reducerea substanţială a costurilor tranzacţiilor dintre firme.

Organizaţia virtuală în această concepţie poate exista numai datorită NTI.

Acestea joacă un rol primordial în coordonarea şi controlul diferitelor etape
a proceselor de producţie de bunuri şi servicii.

Ele sunt, astfel, un instrument de bază în gestiunea întreprinderilor virtuale.

lizarea privită ca o componentă a strategiei unei organizaţii deschide oportunită
ovoacă riscuri ce-i atenuează eficienţa:

nizaţia îşi pierde flexibilitatea strategică în introducerea de concepte noi,
e schimbarea depinde numai de prestatar;

privată de interacţiunea funcţională a competenţelor dintre serviciul externaliza
epartamente (după unii autori aceasta este sursa unei sinergii fructuoase
organizaţie);

rnalizarea abandonează autoritatea ierarhică pentru o guvernare prin piaţă,
întreprinderii client posibiliatea asigurării unui control direct asupra
tamentului prestatarului.

Avantaje	Inconveniente
• organizaţia se poate centra asupra aplicaţiilor principale • se poate profita de experienţa specialiştilor externi • flexibilitate şi reactivitate înaltă • integrare mai bună în mediul extern • concurenţa competenţelor • supleţea managementului • reducerea structurilor • responsabilitatea actorilor (salariaţilor) • concentrarea energiei asupra aspectelor strategice • reducerea costurilor • conciliere mai bună a proiectelor individuale cu cele colective	• organizaţie la două viteze • pierderea substanţei • pierderea coerenţei şi coeziunii • adaptare slabă la necesităţile şi specificităţile întreprinderii • acces la o gestiune pe termen scurt • explozia comunităţii de lucru • pierderea sensului colectivului • responsabilităţi diferite pentru actori (ierarhie) • fragmentarea organizaţiei • pierderea energiei (efort pentru coerenţă şi coeziune, gestiunea şi controlul externalizărilor) • pierderea memoriei • organizaţia este structurată în mod anonim • “şubrezirea” funcţiilor externalizate

ternalizarea pe scară largă presupune eforturi considerabile ale celor două
rţi şi implică transferul complet al operaţiunilor IT către furnizor.

pot concretiza următoarele variante de lucru:
externalizarea funcţiunii IT sau *outsourcing complet* (total), care presupune
umarea responsabilităţii pentru această funcţiune de către furnizor. Este
rba de contracte pe termen lung (până la 10 ani), cu valori anuale de
ioane de dolari;

externalizarea operaţiunilor de prelucrare a datelor;

externalizarea proceselor economice, prin încredinţarea activităţilor specifice
ei funcţiuni unui furnizor de servicii (*Andersen Consulting*, *PriceWaterhouseCoop*
nt exemple de firme consacrate pe acest segment de outsourcing).

Eşecuri

Presa (iunie 2002) prezintă eşecurile companiei *Andersen* (celebra companie de consulting, situată pe acelaşi nivel cu *Pricewaterhouse Coopers*) care a calculat greşit bilanţul în cazul a doi clienţi importanţi.

Efectul s-a văzut la bursa din *New York* care a reacţionat de fiecare dată. Ambele cazuri au afectat companiile respective care deja declaraseră că se află intr-o situaţie financiară pozitivă şi sunt în prezent în cădere liberă pe piaţă (falimentul companiei americano-olandeze *KPNQwest* care administra una din cele mai importante reţelede fibră optică – peste 50% din traficul de Internet european).

Dar orice decizie are riscul ei şi se spune că până nu rişti nu câştigi.

Pentru firmele româneşti, BPO este o opţiune ce poate fi luată în calcul din următoarele motive:

- serviciile obţinute sunt de foarte bună calitate. Companiile apelează de obice la un outsourcer care realizează procesul mult mai bine decât ele;
- acces la cele mai bune practici din domeniu;
- reducerea riscului de adoptare a noilor tehnologii;
- valorificarea experienţei companiei furnizoare de servicii;
- împărţirea riscului afacerii, odată adoptat outsourcing-ul, furnizorul va face p din companie.
- posibilitatea optimizării relaţiilor cu furnizorii, angajaţii şi clienţii.

Lideri

Pentru 2002, International Data Corporation (IDC) a făcut publică poziţia de lider de
piaţă, a corporaţiei Oracle, în analiza dedicată furnizorilor de software ca servicii.

În evaluarea care a analizat rezultatele îregistrate de 13 companii ASP (*Application
Service Providers*), divizia *Oracle Outsourcing* a fost cel mai bine cotată. Calitatea
de leadership a fost evaluată pe baza următorilor doi factori: abilitatea de a câştiga
cote pe pieţele viitoare şi valorificarea oportunităţilor pentru acoperirea cerinţelor
curente. La ambele categorii, Oracle a ocupat poziţia de lider, demonstrându-şi
experienţa în domeniul ASP şi robusteţea serviciilor reflectată de evoluţia clienţilor.

Tehnologia a constituit faza de pionierat a outsourcing-ului, acum 40 de ani. şi constituie încă o piaţă activă, dar deja matură. Piaţa BPO este relativ tânără, în formare şi cu o rată de creştere rapidă.

Furnizorii de servicii IT care vor forma alianţe cu cei de BPO îşi vor întări poziţia pe noua piaţă.
Unul dintre cei mai mari outsourceri IT, *IBM* a făcut deja mutări importante.

Între acestea, alianţa cu *PriceWaterhouseCoopers*, care i-a facilitat câştigarea unui contract global de outsourcing cu *Procter&Gamble* pe 10 ani, în sumă de 400 milioane de dolari (*Human Resources Business Transformation Outsourcing*).

Prin acest contract, IBM va sprijini 98000 de angajaţi în 80 de ţări, serviciile oferite incluzând salarizarea, administrarea beneficiilor, servicii de repatriere şi relocare, gestiunea cheltuielilor de deplasare etc.

De asemenea, *IBM* va asigura dezvoltarea şi gestiunea aplicaţiilor din sistemul *Resurse umane*, inclusiv a sistemului *SAP* deja implementat la *Procter&Gamble*.

Ca şi alte firme, *IBM* consideră BPO o sursă cheie de noi venituri, chiar dacă aceasta presupune implicarea în zone netradiţionale. Formând în 2002 *IBM Business Consulting Services ş*i achiziţionând divizia de consultaţă a *PriceWaterhouseCoopers* (o afacere de 3,5 miliarde de dolari!), IBM şi-a întărit poziţia fruntaşă şi în rândul organizaţiilor cu servicii de consultanţă.

Piaţa de outsourcing

ea mai mare răspândire a practicii outsourcing-ului s-a înregistrat în SUA, Europ
merica de Sud şi Asia-Pacific, unde conducerea strategică a multinaţionalelor o
onsideră una din cele mai importante surse de profit şi performanţă (concluzia
aportului *Global Top Decision Makers Study an Business Process Outsourcing*,
ponsorizat de *Pricewaterhouse Coopers* şi realizat în 1998 de o firmă de cerceta
pieţii, *Yankelovich Partners*).

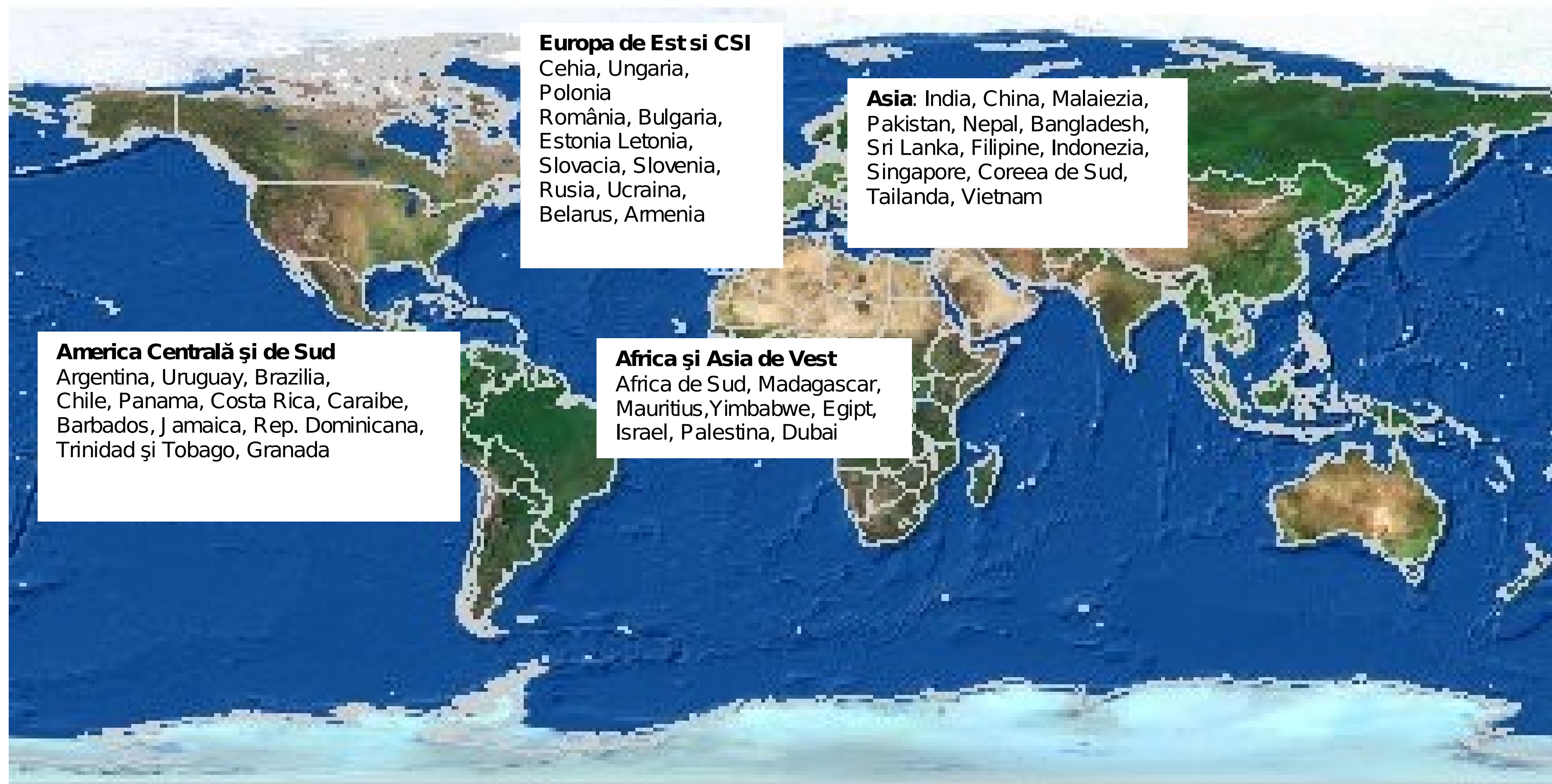
udiul evidenţiază:

xperienţa BPO : în toată lumea 63%, SUA 72%, Canada 73%, Australia 72%,
ponia 60% şi Europa 55%. Top-managerii intervievaţi au raportat că în companii
au fost externalizate una sau mai multe procese furnizorilor de servicii outsour

tisfacţie ridicată: SUA 91%, Canada 95%, Australia 72%, Europa 87%, Americ
Sud 70% şi Japonia 53%. Executivii au considerat că programele lor BPO au
operit în totalitate aşteptările;

loarea acţiunilor: SUA 75%, Canada 81%, Australia 80%, Europa 54%, Americ
Sud 48% şi Japonia 16%. Managerii au raportat că BPO a sporit profitabilitatea
mpaniilor lor, şi a adăugat valoare acţiunilor firmei.

Outsourcing in Romania: 135 milioane USD



Outsourcing - organizaţii internaţionale şi naţionale

WITSA – *World Information Technology and Services Alliance*:

- ✓consorţiu de 46 de asociaţii din industria IT din toată lumea;
- ✓membrii săi reprezintă peste 90 % din piaţă mondială de IT;

studiul: "Digital Planet 2002 – The Global Information Economy" realizează o comparaţie între ţări privind cheltuielile pe hardware, software, telecomunicaţii

1. CAPS – *The Center for Advanced Purchasing Studies*:

- ✓organizaţie non-profit de cercetare a pieţii, sponsorizată de Arizona State University, College of Business şi National Association of Purchasing Management;
- ✓are misiunea de a ajuta firmele în stabilirea strategiilor de piaţă.

1. ISM - *Institute for Supply Management*:

- ✓una din cele mai respectate asociaţii educaţionale din SUA;
- ✓are legături cu peste 48000 specialişti în gestiunea lanţului de distribuţie;
- lider naţional şi internaţional în probleme de marketing şi achiziţii

Asociaţia Naţională a Industriei de Software şi Servicii din România (ANIS):

- ✓desfăşoară activităţi de promovare a industriei de software din România;
- ✓în 2001, a realizat proiectul TIGREUS – Incubator Tehnologic pentru Întreprinderile româneşti în SUA, împreună cu universităţile George Mason şi James Madison din Virginia – SUA;
- ✓promovează reducerea fiscalităţii şi includerea activităţii de realizare de programe printre activităţile de producţie;
- ✓proiect nou: promovarea unui nou nume de marcă Romania "The European IT Highway";
- ✓are 68 de membri reprezentând firme din domeniul IT.

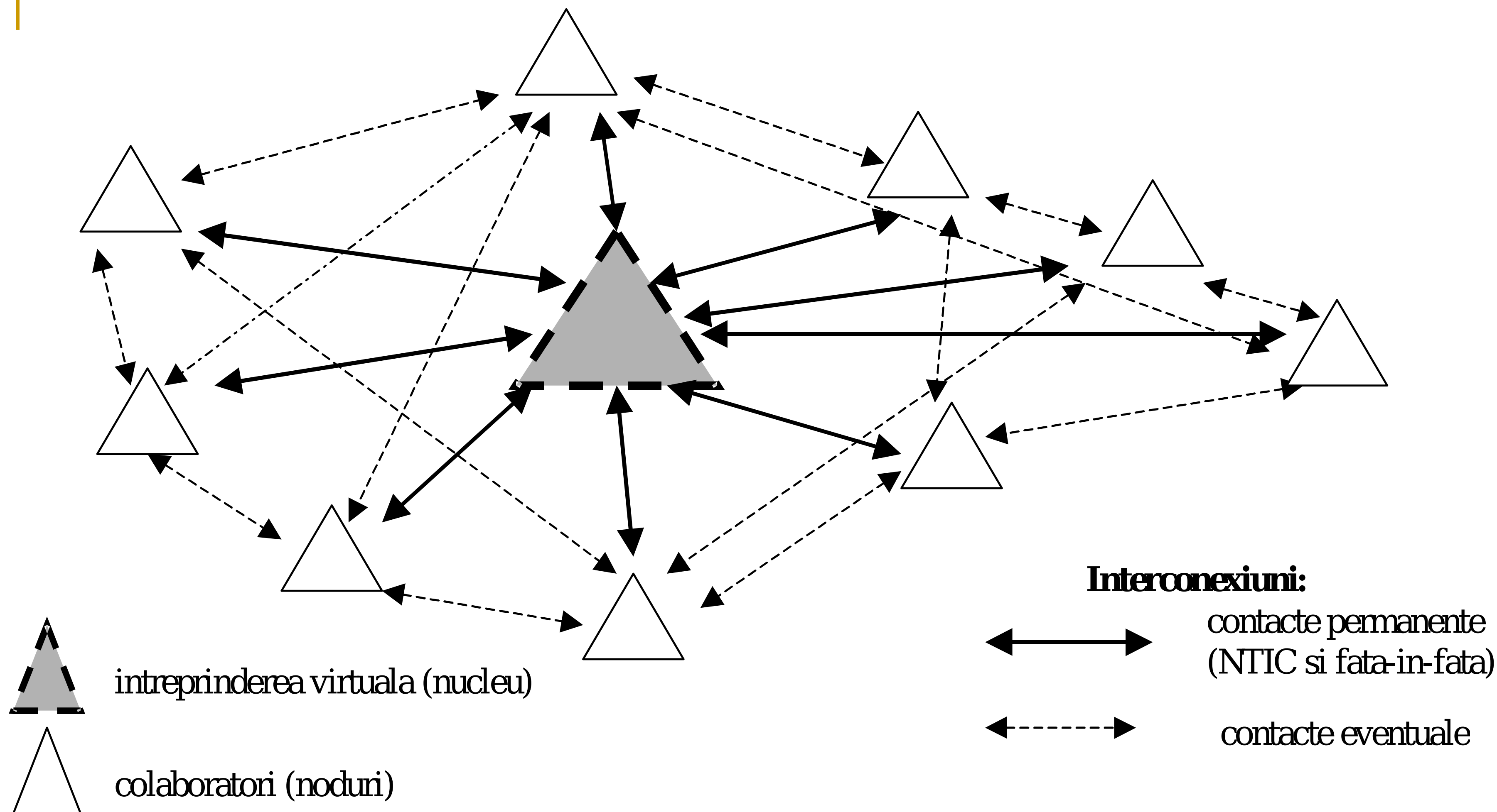
4. Întreprinderea virtuală: cyberîntreprindere

berîntreprinderea este o interconexiune electronică între persoane sau între upuri de persoane.

siunea întreprinderii este rezumată la colectarea comenzilor, alegerea modului coordinare, organizare şi gestiune a activităţilor de dirijare a produsului către c

ate aceste activităţi se desfăşoară în cyberspaţiu (universul care se găseşte în atele ecranului calculatorului) şi sunt legate de ceea ce se numeşte berîntreprindere.

berîntreprinderea utilizează o platformă de lucru cibernetică ce favorizează zvoltarea comerţului electronic. Această formă de organizare a fost posibilă torită dezvoltării şi democratizării NTI şi a progresului considerabil al fenomenul ternet.



Interconexiuni:
contacte permanente
(NTIC si fata-in-fata)
contacte eventuale
intreprinderea virtuala (nucleu)
colaboratori (noduri)

Putem delimita două diferenţe fundamentale între cyberîntreprindere şi întreprinderea virtuală în funcţie de cea de-a treia concepţie, cea a firmei externalizate:

1. contactele permanente dintre cyberîntreprindere şi colaboratorii ei sunt realizate, în principal, datorită NTI. În realitate, relaţiile dintre părţi se derulează exclus in cyberspaţiu (site-ul Web al cyberîntreprinderii) sau prin intermediul mesager electronice;

2. dacă firma externalizată este schematizată printr-un triunghi, cyberîntreprinderea poate fi reprezentată printr-un triunghi cu linii punctate. Dacă avem în veder statutul juridic al unei întreprinderi, cyberîntreprinderea este, de fapt, o quas întreprindere în sensul că nu posedă produse care să-i fie proprii.

O cyberîntreprindere vinde produse fabricate de alte întreprinderi. Ea oferă servicii şi nu produse.

Cyberîntreprinderea este forma extremă a unei firme delocalizate ale cărei servicii
sunt oferite 24 de ore din 24 de ore, 7 zile pe săptămână din 7.

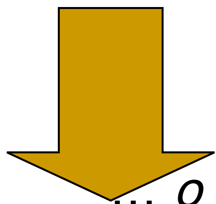
Întreprinderea îşi deschide barierele geografice şi temporale pentru a servi piaţa
planetară. *Tehnologia este coloana vertebrală a cyberîntreprinderii.*

Cyberîntreprinderea corespunde situaţiilor quasi total imateriale. Într-un asemenea
context, informalitatea devine o regulă generală şi încrederea este esenţială în
reuşita firmei.

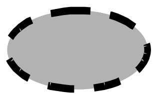
5. Întreprinderea virtuală: reţea temporară

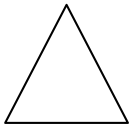
ntreprinderea virtuală este ca o moleculă care ia sau nu fiinţă, dacă atomi diferiţ e cuplează. Constă dintr-un grup de întreprinderi reunite în jurul unui proiect omun care odată terminat, se dizolvă,fiecare membru poate să participe şi la lte proiecte.

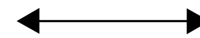
eprinderile membre ale grupului funcţionează pe aceeaşi platformă informaţiona stea sunt interconectate prin tehnologii de tipul videoconferinţelor, mesageriei tronice şi sistemelor Internet/Intranet\Portal; persoanele lucrează împreună la aşi proiect chiar dacă se întâlneasc faţă-în-faţă foarte rar.



"... *o reţea temporară de companii independente – furnizori, clienţi şi alţi concurenţi aliaţi prin tehnologiile informaţionale şi reuniţi pentru a-şi partaja calificările, costurile şi accesul la pieţele corespunzătoare. Ele nu au nici sediu social, nici organigramă. Nu au nici o ierarhie şi nici integrare verticală*".


Retea virtuala


Intreprinderea virtuala


Contacte permanente
prin NTIC

eastă concepţie asupra organizaţiei virtuale pune accent pe rapiditatea mării şi dizolvării grupului.

mbrii întreprinderii sunt în general reuniţi în jurul unui obiectiv şi interes mun pe termen scurt. În cazul distanţierii spaţio-temporale şi culturale a mbrilor grupului, virtualitatea implică rapiditatea formării, reorganizării şi olvării grupului. Noţiunea de temporalitate care caracterizează întreprinderile uale face ca membrii unui grup virtual să nu fi lucrat niciodată împreună în cut şi să nu fie posibil acest lucru nici în viitor. Dar ei pot fi concurenţi într-un iect ulterior.

ibutele esenţiale ale curentului reţea sunt delocalizarea, tehnologia şi încredere